Mục đích của loạt bài này là đưa ra các hướng dẫn đích thực về thực hành và phương pháp toàn diên cho cải thiện năng suất, và cải thiện năng suất toàn diện không thể đạt được nếu chỉ đọc nó, mà phải học qua thực tế và tích lũy kinh nghiệm.

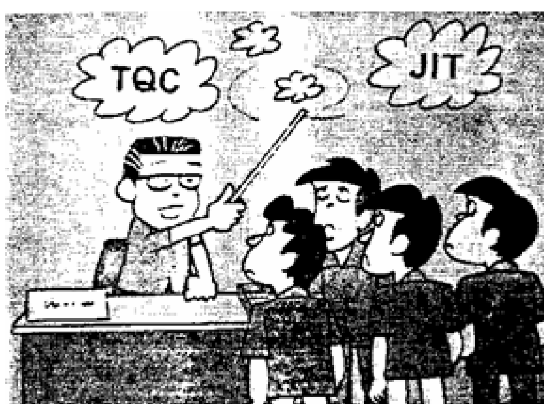
CHƯƠNG I: GIỚI THIỆU

Từ những thành quả có thể thấy được của dự án "Phát triển năng suất" ở Singapore, nhiều nước đã ngày càng quan tâm đến việc thúc đẩy năng suất. Tại Nhật Bản nhiều công cụ về cải thiện năng suất như QCC (Quality Control Circle – Nhóm Kiểm soát Chất Lượng), TQC (Total Quality Control – Kiểm soát Chất lượng Tòan diện), JIT (Just-In-Time – Vừa đúng lúc), TPM (Total Productive Maintenance – Duy trì Năng suất Toàn diện), 5S (Seiri – Sàng lọc; Seiton – Sắp xếp; Seiso – Sạnh sẽ, Seiketsu – Săn sóc; Shisuke – Sẵn sàng)… đã được dạy trong các khóa đào tạo, hội thảo. Ngày nay, cũng đã có nhiều công bố sẵn có về quản lý kiểu Nhật Bản với các công cụ năng suất thực hành khác nhau. Tất cả đều là với mục đích tích lũy và thu thập các kiến thức tốt. Nhiều nhà quản lý và người công nhân đã được học tập phong cách quản lý kiểu Nhật Bản với nhiều công cụ năng suất khác nhau, nhưng chỉ một số trong số họ đang đạt được kết quả một cách khích lệ, một số thì dừng lại và thậm chí thất bại nhiều hơn, bởi vì nguyên nhân là sự lẫn lộn giữa xa rời khái niệm và xa rời việc áp dụng.

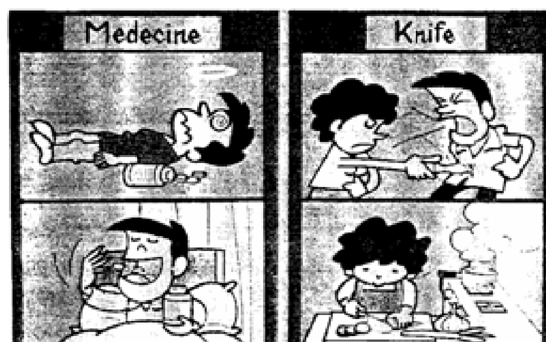
Nó phụ thuộc và việc áp dụng như thế nào với các công cụ, mà nó có thể sẽ đưa ra các kết quả hoàn toàn khác nhau. Một con dao để làm bếp mà sử dụng sai có thể giết chết một con người. Cũng nguyên tắc như vậy, hãy giữ lại các giá thực của các công cụ năng suất.



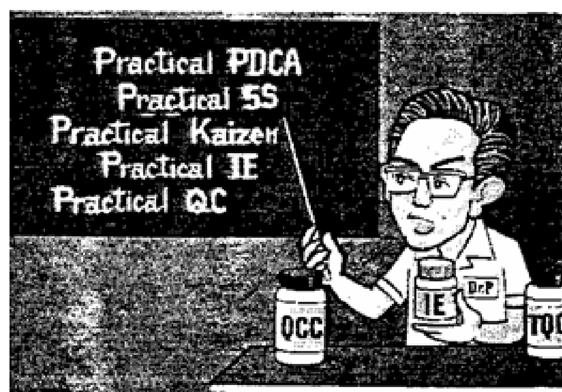
Giáo sư Thực hành đã đi vòng quanh thế giới, hướng dẫn mọi người về năng suất



Bỏ đi khái niệm khi nghĩ rằng QCC, TQC và JIT là cây đũa thần ảo thuật – vì đó là cả một vấn đề tồn tại lớn nhất



Cùng một công cụ có thể nảy sinh các kết quả hoàn toàn khác nhau. Nó cũng như vậy với các công cụ năng suất



Hãy tránh các sai lầm như vậy với các công cụ năng suất thực hành

Trường hợp thứ nhất

Tại một công ty (Công ty sản xuất A), nơi vừa được giới thiệu các hoạt động thúc đẩy năng suất. Lãnh đạo cao nhất của công ty đọc một cuốn sách về năng suất và đã tiếp xúc với một công ty tư vấn. Tổ chức tư vấn đã đưa ra một vài chương trình thực hiện như là QCC (Quality Control Circle – Nhóm Kiểm soát Chất Lượng), SS (Suggestion Scheme – Hệ thống đóng góp Ý kiến), 5S (Seiri – Sàng lọc; Seiton – Sắp xếp; Seiso – Sạnh sẽ, Seiketsu – Săn sóc; Shisuke – Sẵn sàng) và TPM (Total Productive Maintenance – Duy trì Năng suất Toàn diện).

Đây là công ty cỡ vừa với 300 công nhân. Nó bắt đầu hoạt động với nhà máy đầu tiên từ 6 năm trước. Công việc kinh doanh của nó đã mở rộng một cách nhanh chóng. Người lãnh đạo công ty luôn luôn bận rộn và chưa bao giờ bày tỏ khái niệm về năng suất.

Công ty đã đồng ý bắt đầu chương trình QCC, SS và 5S

Tổ chức tư vấn đưa ra:

1) Hoàn tất đào tạo ngắn hạn về QCC cho lãnh đạo cấp trung gian trước 5 tháng bởi chuyên gia về QCC

2) Hình thành 4 nhóm điển hình. Mỗi nhóm được phát triển biểu tượng (lô gô) và áp phích quảng bá riêng của mình

3) Bắt đầu chương trình huấn luyện cho các thành viên nhóm, nhưng chưa thật sự hoạt động

4) Bắt đầu chương trình đào tạo về SS cho lãnh đạo cấp trung gian trước 4 tháng bởi chuyên gia SS (người khác với chuyên gia QCC)

5) Bắt đầu phát triển sổ tay SS cùng với con người với nhiệm vụ được giao tại công ty

6) Hoàn tất đào tạo về 5S – Giữ cho ngôi nhà sạch đẹp cho lãnh đạo cấp trong gian trước 4 tháng bởi chuyên gia 5S (Người khác với các chuyên gia khác)

7) Hình thành cam kết 5S

8) Bắt đầu chương trình đào tạo cho tất cả nhân viên

9) Hoạt động 5S bắt đầu triển khai lan rộng trong toàn công ty

Bạn nghĩ gì về trường hợp này? Việc thực hiện cải thiện năng suất của công ty sẽ đạt kết quả hay không?

Trường hợp thứ hai

Đây cũng là một công ty (công ty B), nơi đã thực hiện các hoạt động thúc đẩy năng suất khác nhau. Công ty đã và đang thực hiện QCC được 7 năm qua. Họ đã áp dụng phương hướng của hoạt động QCC trong công ty, nhưng trong vài năm trôi qua, nhiều nhóm đã không còn hoạt động. Họ cũng thực hiện TQC trong vài năm, tuy nhiên nó cũng trải qua các bài học không thay đổi là sự kết hợp không thành công vào mục tiêu của một vài bộ phận.

Ba năm vừa qua, lại bắt đầu với SS và ngừng toàn bộ QCC. Tổ chức ra một cơ cấu hoàn hảo, một cuốn sổ tay dày và đẹp được ban hành và phát tới tất cả các bộ phận. Các hộp đóng góp ý kiến đặt tại mỗi góc của phân xưởng. Lãnh đạo mong rằng sẽ nhận được một số lượng lớn các ý kiến đóng góp. Tuy vậy, họ lại chỉ nhận được một vài ý kiến.

Hai năm nay, lãnh đạo cao nhất nghe nói về TPM và đã yêu cầu một tổ chức tư vấn giúp họ thực hiện. Tổ chức tư vấn đã bắt đầu với một khóa đạo tạo ngắn hạn cho lãnh đạo cấp trung gian, sau đó chỉ đạo các khóa đào tạo cho công nhân. Công nhân được đòi hỏi làm sạch máy móc của họ mà không hiểu tại sao phải làm như vậy.

Các chuyên gia khác của tổ chức tư vấn lại đề nghị bắt đầu với 5S trong toàn công ty. Lãnh đạo cao nhất đã đồng ý điều này. Sau đó một khóa đào tạo ngắn hạn cho lãnh đạo trung gian và các khóa đào tạo cho công nhân được tổ chức. Một bản cam kết 5S được hình thành một cách riêng rẽ với các cam kết khác khi bắt đầu hoạt động 5S trong toàn công ty.

Mới đây, lãnh đạo cao nhất nghe nói về ISO 9000 về cải tiến chất lượng và đòi hỏi phải thành lập một ban dự án.

Như vậy công ty đã có các cam kết riêng rẽ cho QCC, TPM, SS và 5S. Mỗi cam kết được phát triển thành chương trình của riêng nó, mặc dù một hành động không có gì khác nhau, nhưng nó đòi hỏi mọi người trong khu vực sản xuất (công nhân và người giám sát) đều phải theo nó. Tất cả mọi người trong khu vực sản xuất rất bận rộn để tham gia vào mỗi hành động của các hoạt động khác nhau này.

Bạn nghĩ gì về trường hợp này?

Công ty này có thể tạo nên hiệu quả cao hơn trong hoạt động cải thiện năng suất của họ như thế nào?

Mục tiêu của IPI

Cải tiến Năng suất Toàn diện (IPI – Integrated Productivity Improvement) là cách để tránh sai sót về khái niệm và sai sót về thực hành của năng suất cũng như các công cụ năng suất và tạo nên việc thực hiện các hoạt động năng suất có hiệu quả hơn, năng động hơn và lâu dài hơn. Nói cách khác, IPI thực hành về năng suất được quảng bá một cách rõ ràng hơn.

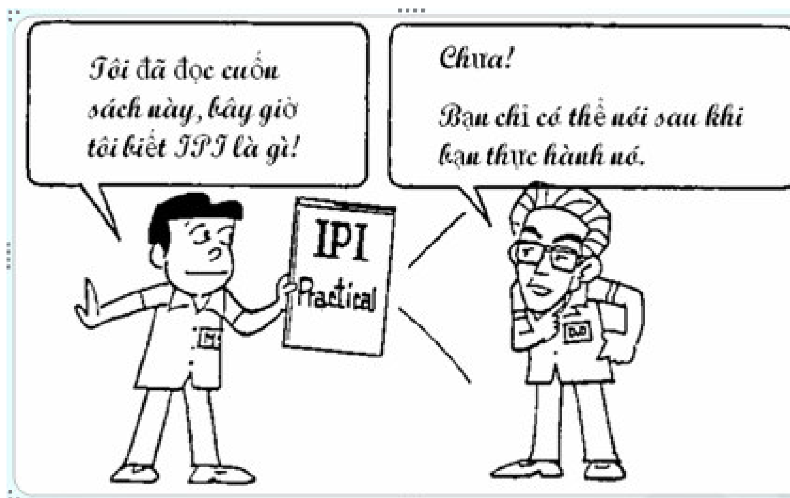
Hãy cố gắng phát triển thực hành một cách toàn diện trong cải tiến năng suất. Cho đến nay, chưa có chuyên gia nào đã thử phát triển thực hành một cách toàn diện như vậy. IPI nói với bạn **"bắt đầu từ đâu"** và **"bắt đầu như thế nào"** trong hoạt động năng suất của bạn. Với IPI, bạn có thể cải tiến năng suất nơi làm việc của bạn được tốt hơn, giải quyết công việc hiệu quả hơn. Thông qua IPI bạn có thể tiếp tục cải tiến trong một thời gian lâu dài và trên cơ sở các thách thức trước mắt.

IPI cũng có thể giúp bạn **"tổ chức lại"** các hoạt động thực hành năng suất còn tồn tại của bạn và làm cho nó trở nên thông thường hơn, hiệu quả hơn, năng động hơn và lâu dài hơn.

Mục tiêu của chương trình này

Mục tiêu của chương trình này là đưa ra các hướng dẫn đích thực về một cách thực hành và toàn diện của cải tiến năng suất, mà nó chưa được giải thích trước đó. Năng suất thực hành và toàn diện chỉ có thể có được khi thấu hiểu và thông qua thực hành để tích lũy kinh nghiệm và không thể có kết quả nếu chỉ có đọc nó. Vậy những ai sẽ là người quan tâm tới IPI, xin hãy cố gắng thực hành bằng bản thân mình sau khi đọc nó và hy vọng vào sự hướng dẫn của IPI. Không có thực hành , không ai có thể nói **"tôi biết IPI"**

Chương trình này sẽ hỗ trợ đắc lực cho những ai thực sự cố gắng cải tiến năng suất của họ. Với thực hành, bạn sẽ tìm được từ nó điều bạn quan tâm và lợi ích ứng dụng của nó



CHƯƠNG II: NĂNG SUẤT VÀ IPI

IPI là gì?

IPI (Integrated Productivity Improvement)**,** cải tiến năng suất toàn diện không phải là một công cụ mới về năng suất. Nó là khởi động cho sự tiếp cận thực tế và các công cụ thực hành để cải tiến năng suất một cách liên tục. Lĩnh vực của IPI là "tiếp cận thực tế và KAIZEN thực hành". KAIZEN thực hành gồm có 10 công cụ thực hành: PDCA (plan-do-check-act – lập kế hoạch-thực hiện-kiểm tra-tác động) thực hành, 5S (Seiri – Sàng lọc; Seiton – Sắp xếp; Seiso – Sạnh sẽ, Seiketsu – Săn sóc; Shisuke – Sẵn sàng) thực hành, Kaizen (cải tiến) thực hành, IE (industrial engineer – kỹ thuật công nghiệp) thực hành, QC (quality control – kiểm soát chất lượng) thực hành, SS (suggestion scheme – hệ thống đóng góp ý kiến) thực hành, QCC (Quality Control Circle – Nhóm Kiểm soát Chất Lượng) thực hành, TQC (Total Quality Control – Kiểm soát Chất lượng Tòan diện) thực hành, JIT (Just-In-Time – Vừa đúng lúc) thực hành, TPM (Total Productive Maintenance – Duy trì Năng suất Toàn diện) thực hành.

Một công cụ thực hành sẽ có nhiều ứng dụng hơn một công cụ thông thường. Một công cụ thông thường trở thành một công cụ thực hành khi nó được coi là phù hợp với các hướng dẫn về:

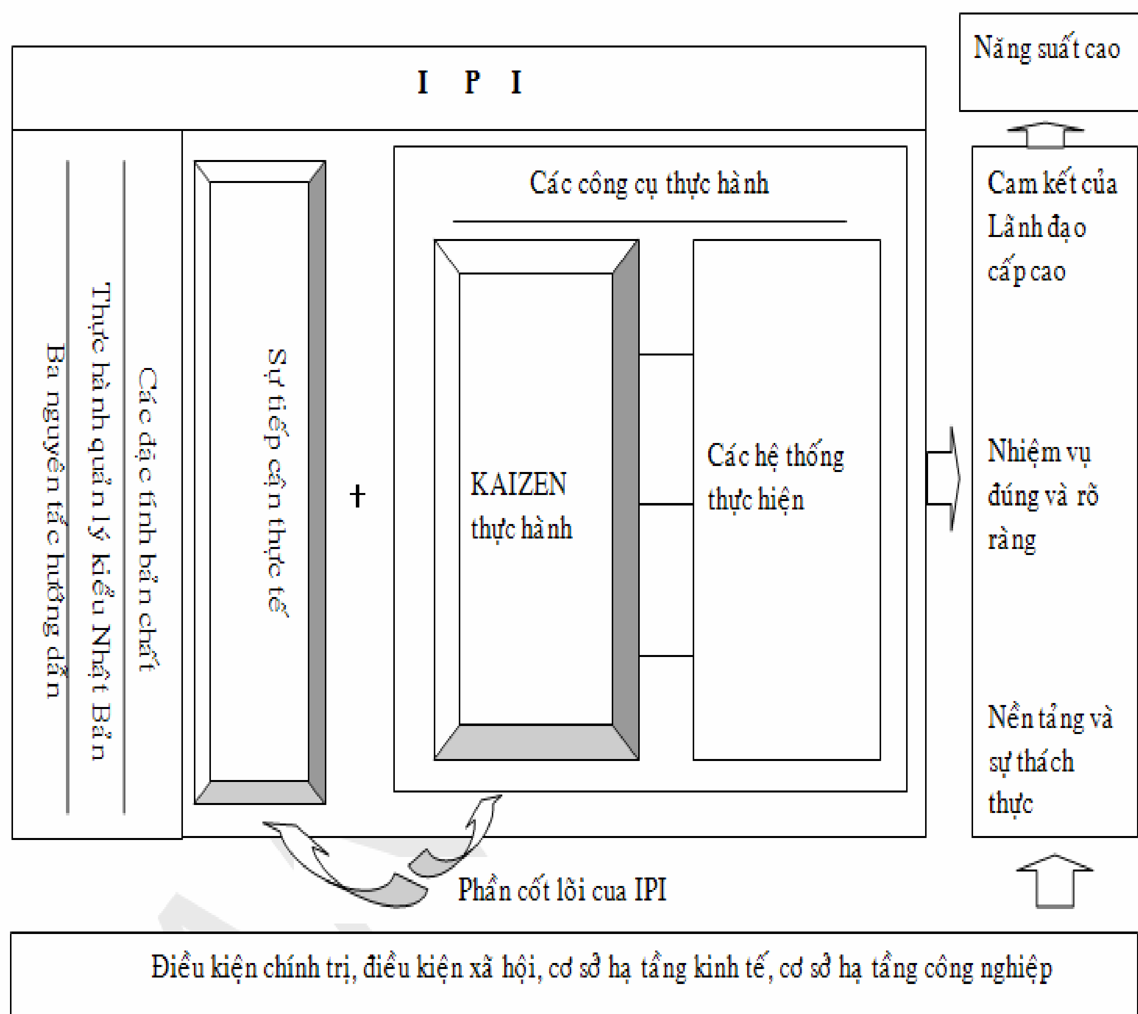
1) Hiểu đúng
2) Ap dụng vào thực tế
3) Kỹ thuật thực hành
4) Các hành động kết hợp

Với sự tiếp cận thực tế và các công cụ thực hành bạn có thể tránh được các sai lầm về khái niệm và ứng dụng.

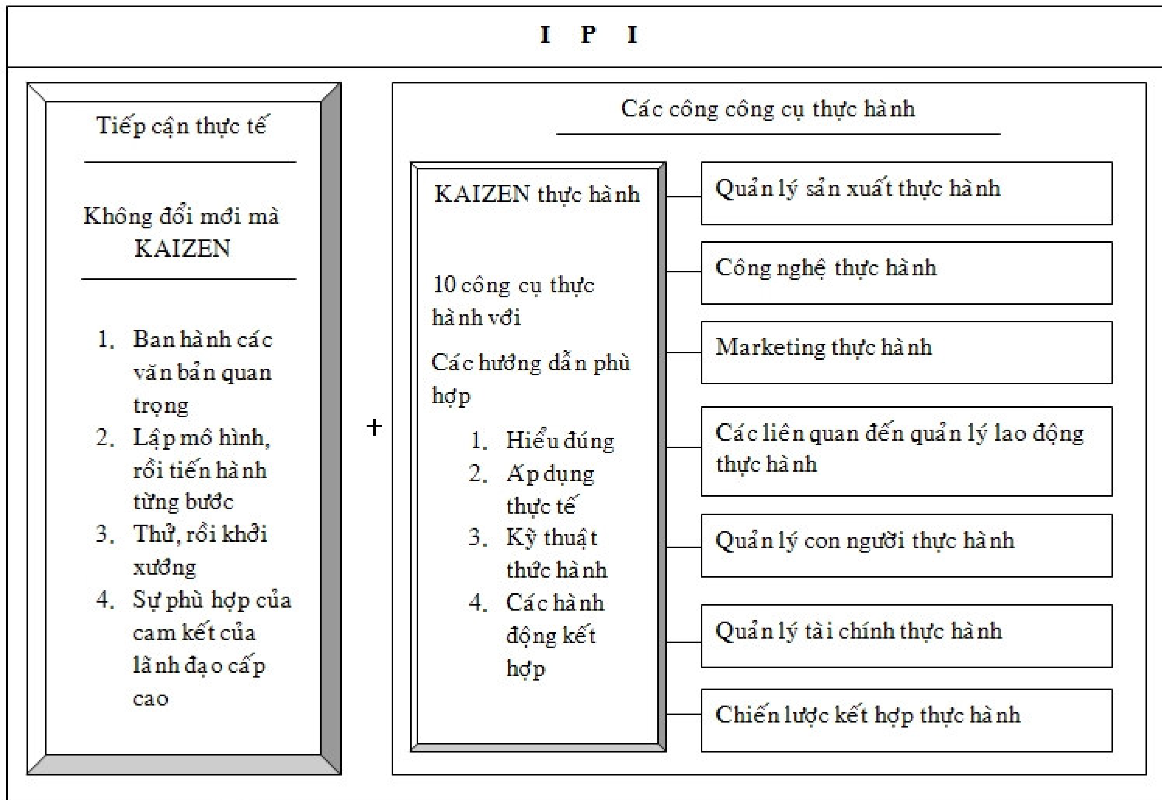
Bạn có thể bắt đầu cải tiến năng suất của bạn dẽ dàng hơn và hiệu quả hơn. Bạn có thể kết hợp các hoạt động cải tiến tứng bước, từng bước để nâng cấp các hoạt động của bạn và để gia tăng các hoạt động cải tiến năng suất. IPI có thể giúp đỡ bạn tổ chức lại các hoạt động cải tiến năng suất cũng như cải thiện các tồn tại của bạn và làm cho nó hiệu quả hơn, năng động hơn và lâu dài hơn.



Năng suất cao và IPI



IPI:



Năng suất là gì?

Năng suất được diễn đạt bằng nhiều cách khác nhau. Thông thường nhất nó là đầu ra / đầu vào. Tuy vậy, cách diễn đạt này hướng tới nguyên tắc hiểu sai trầm trọng. Một vài lãnh đạo cấp cao thường cố gắng để tăng vật chất hay tiền bạc đầu ra. Trong trường hợp này, người lao động sẽ đối kháng với hoạt động cải tiến năng suất. Điều này làm cho kết quả đảo ngược



Năng suất phải là cho mọi người. Để đạt được mục tiêu này, năng suất đáng lẽ phải được diễn đạt theo cách thức như sau:

"Tất cả các điều đã nêu, năng suất là một thái độ về tinh thần. Nó như là cải tiến liên tục những gì đã và đang tồn tại. Nó dựa trên cơ sở tinỏng rằng, ai đó có thể làm ngày hôm nay tốt hơn ngày hôm qua và ngày mai tốt hơn ngày hôm nay".

Vấn đề tiếp theo là diễn đạt các điều trên một cách tổng quát nhất để đưa ra hành động. Chúng ta phải thảo luận chi tiết hơn từ:

1. Quan điểm của khách hàng
2. Quan điểm của công ty, và
3. Quan điểm của khu vực sản xuất

Một khách hàng có bao gồm các quan điểm về sản phẩm (dịch vụ):

1. Số lượng
2. Chất lượng
3. Giá
4. Thời gian giao hàng

Từ thực hành năng suất, khách hàng mong rằng:

1. Số lượng nhiều hơn khi cần thiết
2. Chất lượng hơn (trong sử dụng và an toàn)
3. Giá thấp hơn
4. Thời hạn giao hàng tốt hơn

Từ quan điểm của công ty, lợi nhuận trên đầu người là sự quan tâm chính đối với thực hiện năng suất. Lợi nhuận là giá trị gia tăng ngoài công ty được mô tả như sau:

(Đầu ra) Tiền bán thu về	-	(Đầu vào) Chi trả bên ngoài như mua hàng và thầu phụ

Ở đây chi phí công nhân không được xem là đầu vào. Đó là sự khác nhau của suy nghĩ đầu ra / đầu vào. Điểm mấu chốt để cải thiện lợi nhuận là:

1. Phát triển các sản phẩm lợi nhuận cao
2. Tăng lợi nhuận trên đầu người bằng cải tiến hoạt động

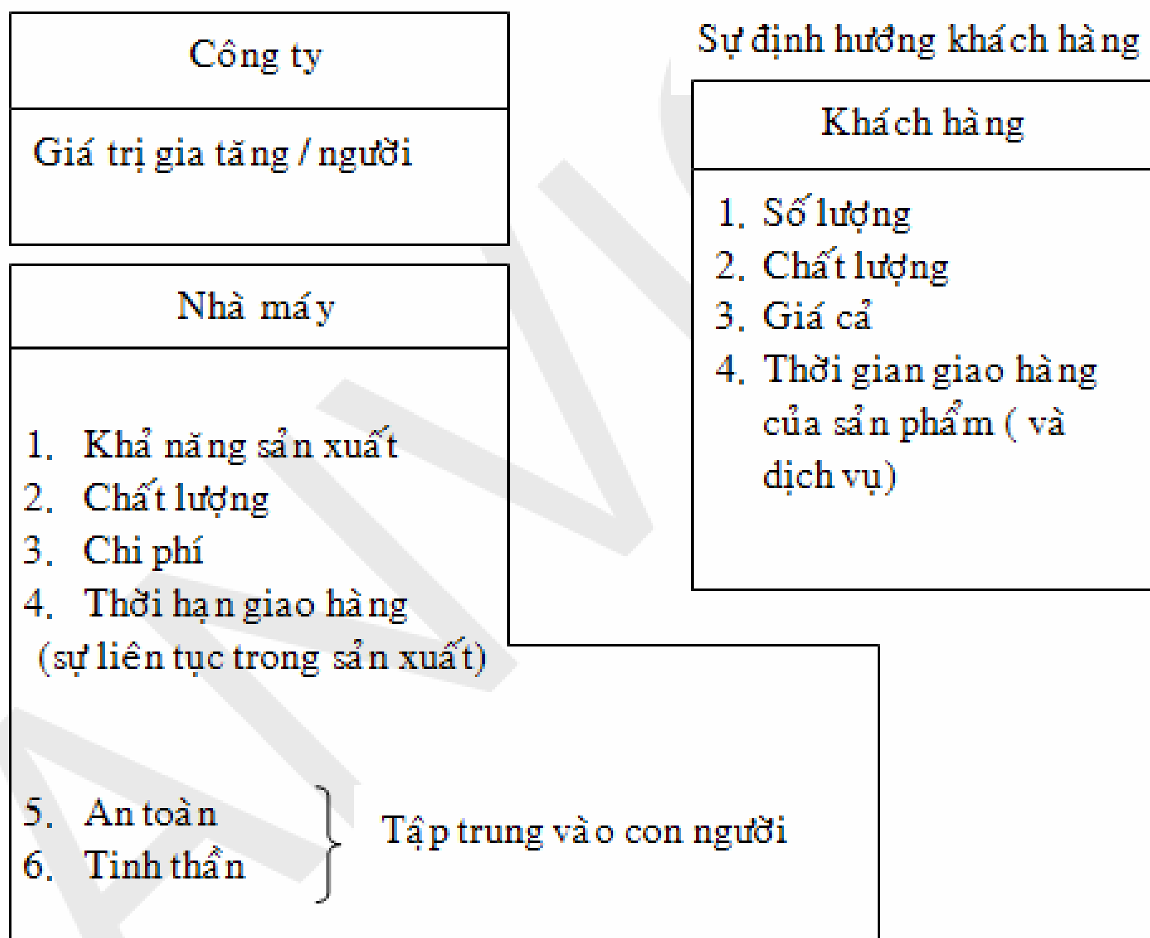
Một nhà máy phải làm là thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng và tăng lợi nhuận. Bởi vậy, các nhà máy phải làm sao để thúc đẩy theo các quan điểm sau:

1. Khả năng sản xuất (số lượng cho khách hàng)	**Production capacity**
2. Chất lượng	**Quality**
3. Chi phí (giá đối với khách hàng)	**Cost**
4. Thời hạn giao hàng (sự liên tục trong sản xuất)	**Delivery timing**
5. An toàn	**Safety**
6. Tinh thần	**Morale**

Trong sự xếp đặt trên có 4 điểm từ 1 đến 4 phải trải qua một thời gian lâu dài. Vì vậy, đối với nhà máy, thúc đẩy năng suất nghĩa là tạo ra các PQCDS và M đã nêu ở trên sao cho ngày hôm nay tốt hơn ngày hôm qua và ngày mai tốt hơn ngày hôm nay

PQCDSM

P (Production capacity) là khả năng sản xuất. Trong quá khứ phát triển công nghiệp, một nhà máy thường chịu đựng sự thiếu hụt về khả năng sản xuất và ở đây lỗi của nhà máy đối với năng suất là khả năng sản xuất. Q (Quality) là chất lượng. C (Cost) là chi phí. D (Delivery timing) là thời hạn giao hàng hay sự liên tục trong sản xuất. Nguyên nhân của các vấn đề về giao hàng là bởi thiếu hụt khả năng sản xuất, nghĩa là chịu sự chi phối của P, tuy nhiên, có nhiều trường hợp khi nhà máy có thể sản xuất với sản lượng yêu cầu nhưng không thể kiểm soát được sự liên tục trong sản xuất, và vì vậy sự bất thường chính là thời hạn giao hàng. Ở đây lỗi của nhà máy đối với năng suất là sự kiểm soát tính liên tục trong sản xuất D. S (Safety) là an toàn. M (Morale) là tinh thần. Cả hai là để cổ vũ cho P,Q,C và D



NĂNG SUẤT

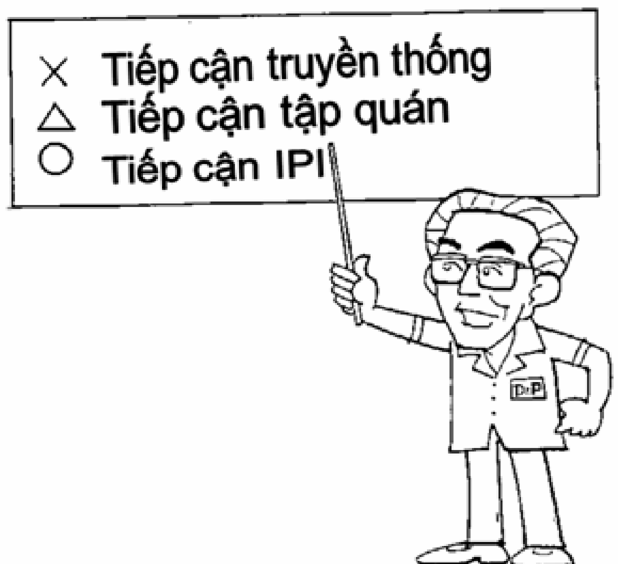


Lãnh đạo cấp cao | Lãnh đạo trung gian | Nhân viên | Giám sát viên | Công nhân

CHƯƠNG III: NĂNG SUẤT CAO

So sánh các cách tiếp cận khác nhau - 1

Trước khi bắt đầu thảo luận chi tiết, tốt hơn hết là có thể thảo luận về sự tiếp cận khác nhau đã dẫn đến các kết quả khác nhau như thế nào. Đầu tiên là sự tiếp cận truyền thống từ trên xuống (kiểu phương Tây). Thứ hai là sự tiếp cận tập quán toàn công ty (kiểu Nhật Bản) và thứ ba là sự tiếp cận IPI



Sự tiếp cận truyền thống từ trên xuống (kiểu phương Tây) là đưa ra những cái mới được đưa ra từ trên xuống và hệ thống bên dưới được tiếp cận hình thành định hướng với một khoản mục tiêu ngắn hạn và định hướng kết quả vào sự thỏa mãn của các cổ đông. Trong quá khứ, điều này đã được thực hiện tốt, nhưng ngày naykết quả của nó không thể được chấp nhận lâu hơn nữa.

Tiếp cận toàn công ty là sự nổi bật trong phong cách quản lý kiểu Nhật Bản. Sự tiếp cận toàn công ty là sự tiếp cận khá thông thường được thực hiện ở nhiều công ty, nhưng hiếm khi thực hiện có hiệu quả. Điều này là bởi vì họ tiếp cận là sự định hướng vào các công cụ (không phải là sự sai lỗi nảy sinh ra định hướng). Nhiều hoạt động được thi hành không có sự kết hợp và con người tại khu vực sản xuất bị làm cho xáo trộn với nhiều hoạt động khác nhau.

Tiếp cận IPI là một sự tiếp cận thực tế, từng bước một theo hướng hoạt động toàn công ty. Nó có thể được xem như là cách thực tế nhất để giới thiệu phong cách của Nhật Bản

	Tiếp cận truyền thống từ trên xuống	Tiếp cận tập quán toàn công ty	Tiếp cận IPI thực tế và toàn diện
Những cái phân xưởng làm xem như là	Lãnh đạo	Lãnh đạo Nhân viên	Lãnh đạo Nhân viên
Tiến triển của cải thiện năng suất	Hướng đổi mới Mong muốn Thực tế	Hướng đổi mới Mong muốn Thực tế	Hướng đổi mới Mong muốn Thực tế

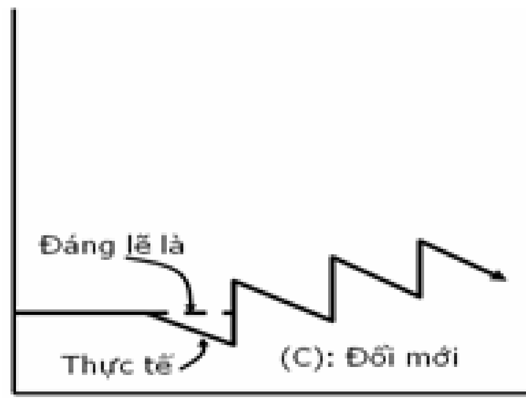
Đổi mới >< Kaizen

Theo ông Imai, KAIZEN là chìa khóa đối với sự thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản. Nó bao gồm cả sự tích lũy các tiến bộ nhỏ và đổi mới thông qua đột phá. Đổi mới là sự tiếp cận phương Tây truyền thống được thực hành một cách rộng rãi. Ông Imai đã đưa ra so sánh rõ ràng về điều này

	Đổi mới	KAIZEN
Hiệu quả	Mục tiêu ngắn hạn, nhưng có tính dàn dựng	Mục tiêu lâu dài và liên tục nhưng không có tính dàn dựng
Bước đi	Các bước lớn	Các bước nhỏ
Sự thay đổi	Đột ngột và không bền	Dần dần và bền vững
Sự liên quan	Chọn một vài thủ lãnh	Tất cả mọi người
≈	≈	
Các yêu cầu thực tế	Yêu đầu tư lớn	Yêu cầu đầu tư nhỏ
Nỗ lực định hướng	Kỹ thuật	Con người
Tiêu chí đánh giá	Lợi ích và kết quả	Quá trình và sự nỗ lực
Sự thuận lợi	Phù hợp với kinh tế lớn mạnh nhanh chóng	Làm tốt trong điều kiện kinh tế lớn mạnh chậm

So sánh các cách tiếp cận khác nhau - 2

Tiếp cận đổi mới theo truyền thống

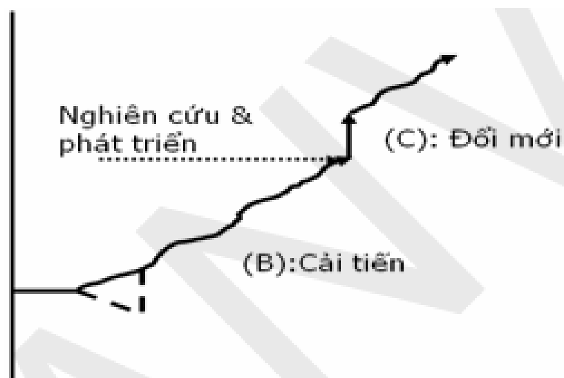


(A): Duy trì

(C): Đổi mới

Lãnh đạo cấp cao		
Lãnh đạo trung gian	(C)	
Nhân viên (chuyên viên)		
Giám sát viên		(A)
Người lao động		

Tiếp cận KAIZEN



(A): Duy trì (B): Cải tiến

(C): Đổi mới

Lãnh đạo cấp cao			
Lãnh đạo trung gian	(C)		
Nhân viên (chuyên viên)		(B)	
Giám sát viên			(A)
Người lao động			

Bí quyết về năng suất cao của Nhật Bản

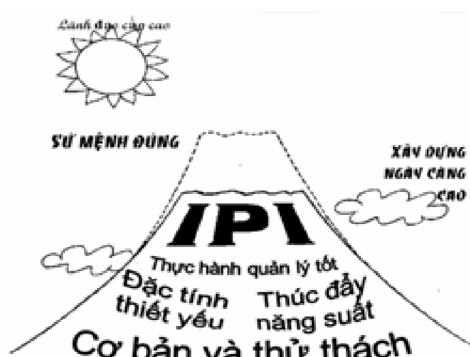
Năng suất cao của Nhật Bản không phải là kết quả của một nhân tố độc lập, nó là sự ảnh hưởng tổng hợp của nhiều yếu tố. Sau đây là một vài yếu tố nền tảng.

1. Điều kiện chính trị
2. Điều kiện xã hội
3. Cơ sở hạ tầng kinh tế
4. Cơ sở hạ tầng công nghiệp

Cùng với các nhân tố này, sau đây là các điểm phải được nhấn mạnh

5. Đẩy mạnh năng suất bởi trung tâm năng suất Nhật Bản
6. Thực hành quản lý Nhật Bản
7. Đặc tính nổi bật của các công ty Nhật Bản xuất xắc

Năng suất cao không thể đạt được bằng sự đẩy mạnh năng suất một cách độc lập cũng như chỉ thông qua áp dụng các công cụ năng suất. Nó chỉ có thể đạt được khi các cái cơ bản, các thử thách được thực hiện một cách liên tục để giải quyết các sai lỗi nảy sinh và sau đó nâng cấp các hoạt động điều chỉnh tiến xa hơn nữa. Các công cụ năng suất, nếu áp dụng một cách thận trọng, sẽ giúp cho việc giải quyết các sai lầm nảy sinh một cách dễ dàng hơn.



Đẩy mạnh năng suất

Đẩy mạnh năng suất bởi Trung tâm Năng suất Nhật Bản (JPC) đã đến cho cải tiến năng suất của Nhật Bản **<u>Ba Nguyên Tắc</u>**

1. **<u>Cải thiện công việc</u>**

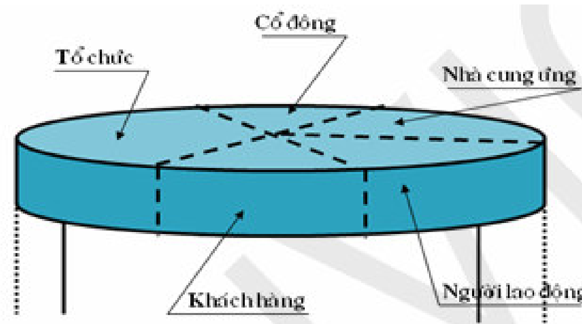
Trong quá trình lâu dài, việc cải tiến năng suất sẽ là cải thiện công việc. Tuy nhiên trong quá trình chuyển tiếp, trước khi có hiệu quả toàn vẹn thì cải tiến năng suất chưa trở nên rõ ràng. Bởi phải có sự cọ sát lâm thời tối thiểu giữa chính phủ và nhân dân, điều này có thể làm rối loạn nên kinh tế quốc dân, cần phải phối hợp cung cấp các giải pháp thích hợp, ví dụ như luân chuyển công nhân dư thừa đến các nơi cần thiết cho họ để tránh sự thất nghiệp.

2. **<u>Sự liên kết giữa người lao động và nhà lãnh đạo</u>**

Trong phát triển vững chắc, đo lường sự cải tiến năng suất, người lao động và nhà lãnh đạo cần hình thành các điều kiện tồn tại trong sản xuất và nó phải được tôn trọng, nó phải được kết hợp trong sự thảo luận, học tập và phân phối như là các phép đo.

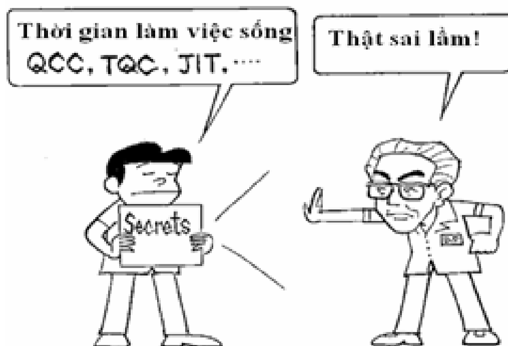
3. **Phân phối công bằng**

Trái cây của việc thúc đẩy năng suất trong sự tương xứng với điều kiện của nền kinh tế quốc dân phải được phân phối một cách công bằng giữa nhà lãnh đạo, người lao động và khách hàng.

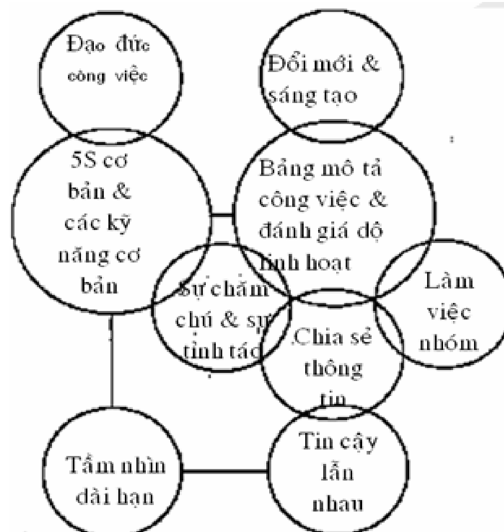


Các đặc tính thiết yếu

Giải thích một cách thông thường cho cái gọi là bí quyết quản lý kiểu Nhật Bản được xem như là thời gian sống của công việc, QCC, TQC, JIT… và nó thường đưa ra các chỉ dẫn sai ảnh hưởng trực tiếp đến đẩy mạnh năng suất. Bởi vì vậy, hướng dẫn một cách chính xác đẩy mạnh năng suất với các đặc tính thiết yếu của quản lý tốt kiểu Nhật Bản là cần thiết



Minh họa về các đặc tính thiết yếu



Thực hành quản lý kiểu Nhật Bản

Phong cách quản lý kiểu Nhật Bản được giải thích rõ hơn bằng sự so sánh chúng với phong cách quản lý truyền thống chủ nghĩa tư bản

Phong cách quản lý truyền thống	Phong cách quản lý Nhật Bản
1. Chủ nghĩa tư bản • Lợi nhuận tối đa • Doanh số bán cao của Công ty	1. Chủ nghĩa công ty • Tăng giá trị lợi nhuận • Phát triển cùng công ty
2. Hướng vào cổ đông	2. Hướng vào khách hàng
3. Định hướng các cấp lãnh đạo	3. Định hướng khu vực sản xuất
4. Hệ thống máy móc	4. Con người
5. Những đổi mới	5. Những cải tiến
6. Nhận định từ trên xuống	6. Nhận định từ trên xuống + dưới lên
7. Tạo lập lý thuyết bởi chuyên gia	7. Thực hiện bởi tất cả mọi người
8. Định hướng vào kết quả công việc	8. Định hướng vào quá trình làm việc
9. Kỹ thuật tinh xảo	9. Kỹ thuật cơ bản
10. Tối ưu hóa	10. Tiếp tục thử thách

CHƯƠNG IV: TIẾN TỚI THỰC HÀNH

Tiếp cận tập quán >< tiếp cận IPI:

Nhiều người nghĩ rằng, nếu họ nghiên cứu phong cách quản lý kiểu Nhật Bản và các công cụ năng suất như QCC, TQC, JIT, TPM là họ có thể đẩy mạnh nâng cao năng suất ngay lập tức bằng cách thực hiện các kỹ thuật này. Tuy nhiên, điều đó đã không xảy ra. Hầu hết mọi người đều không biết cách thực hiện các kỹ thuật này như thế nào và chưa bao giờ thực hiện nó, hay thực hiện nó một cách không chính xác và không thành công hay chỉ có một số ít thành công ban đầu song không thể tiếp tục được.

Tiếp cận toàn công ty rất thông dụng của các công ty của Nhật Bản và được nhấn mạnh bởi các chuyên gia Nhật Bản, nhưng lại thường không áp dụng một cách thích hợp. Để các hoạt động toàn công ty thành công, cần thiết phải chuẩn bị từng bước một. Tuy nhiên, điều này lại thường bị sao nhãng, chính bởi vì các vấn đề không được viết ra cụ thể cũng như không có sự khuyên bảo của chuyên gia về sự cần thiết của triển khai công việc từng bước một trước khi phát động các chương trình hành động toàn công ty.

Sai lầm của sự tiếp cận toàn công ty là trong công cụ định hướng các hoạt động toàn công ty và cam kết của lãnh đạo cao nhất không phù hợp.

Thúc đẩy năng suất lẽ ra không phải là chỉ thỏa luận chung chung mà là chuyên sâu vào thúc đẩy **P, Q, C, D, S, M**. Sau đó các sai lỗi sẽ được nhận dạng và được giải quyết như là một trong những bước đầu tiên của thúc đẩy năng suất.

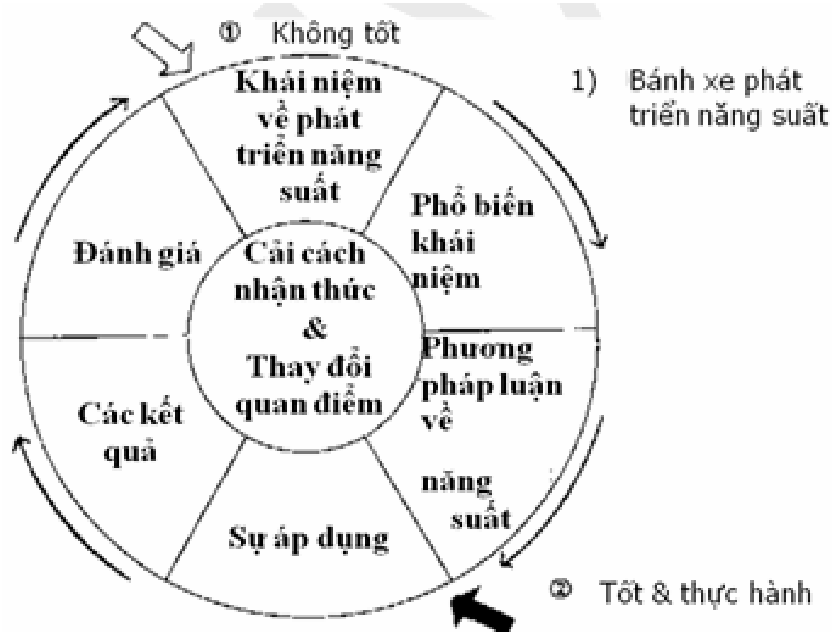
Theo sự so sánh giữa tiếp cận tập quán và tiếp cận IPI, nếu một ai đó áp dụng một sự tirếp cận sai, ông ta sẽ không bao giờ thành công trong thúc đẩy năng suất.

Tiếp cận tập quán	Tiếp cận IPI
1. Định hướng vào công cụ	1. Bắt đầu từ các sai lỗi nảy sinh
2. Định hướng toàn công ty	2. Đầu tiên là lập Mô hình, hướng tới toàn công ty từng bước một
3. Đầu tiên là quảng bá và đào tạo	3. Thử nghiệm trước, rồi mới quảng bá và huấn luyện
4. Lãnh đạo cao nhất chỉ đạo	4. Lãnh đạo cao nhất cam kết

Tiếp cận IPI chủ yếu là tiếp cận thực hành

Tiếp cận thực hành

1. Đầu tiên là thử nghiệm, sau đó quảng bá và huấn luyện
    1) Bánh xe phát triển năng suất



    2) Kiến thức + Thực tế = Know-how
2. Đầu tiên từ các sai lỗi nảy sinh:
    1) Cái nào thuộc về P, Q, C, D, S, M
    2) Sản phẩm nào
    3) Quá trình nào

    } Đầu tiên giải quyết các sai lỗi nảy sinh
3. Đầu tiên lập Mô hình mẫu, rồi sau đó thực hiện từng bước một
    1) Lập Mô hình mẫu từ khu vực sai lỗi nảy sinh
    2) Hướng tới toàn công ty tường bước một

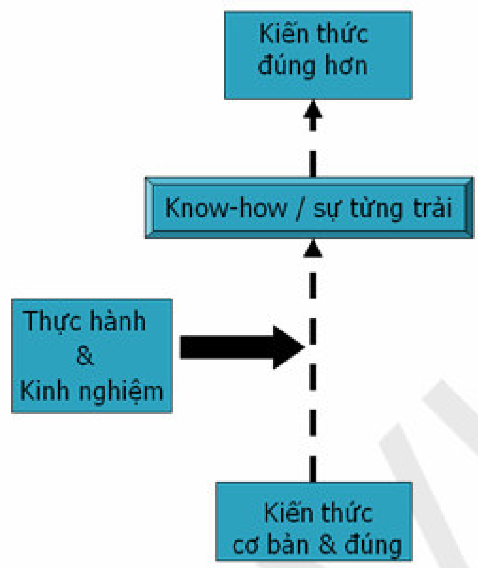
3) Từng bước hiểu rõ về khu vực
4) Từng bước hiểu rõ về thời gian

4. Cam kết của lãnh đạo cao nhất
   1) Dành ra thời gian cá nhân
   2) Chuẩn bị ngân sách cần thiết
   3) Đề cử nhân viên viên phù hợp

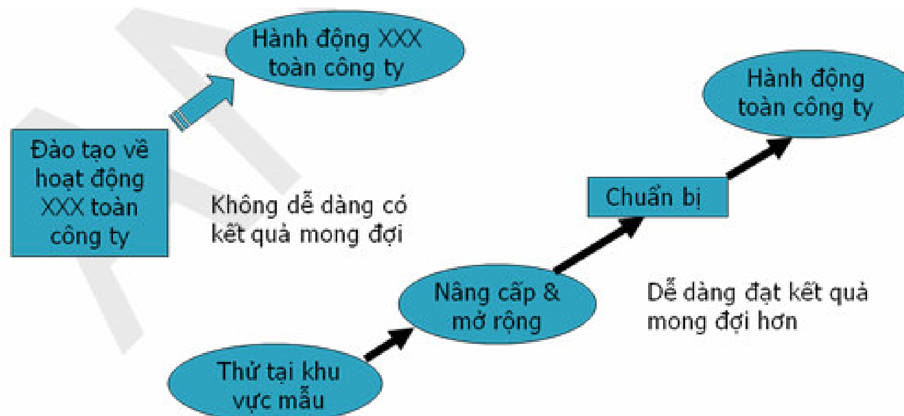
Phát triển năng suất bằng cách truyền thống bắt đầu từ ①. Tuy nhiên, người ta thường dễ dàng mất đi sự tập trung sau khi phát triển một phương pháp luận vào hệ thống và công việc hiếm khi trở thành nghiêm túc trong bước áp dụng. Bởi vậy, điểm quan trọng trong phát triển năng suất là phải bắt đầu từ ②, đặt tên áp dụng vào một công ty điển hành hay khu vực điển hình.

Kiến thức + Thực tế = Know-how:

Cần nhấn mạnh rằng kiến thức tự mình nó không có ích lợi gì đối với hoạt động cải tiến năng suất thường ngày. Kiến thức của ai đó chỉ có ích lợi khi được nhắc lại trong thức tế và thu được các kinh nghiệm để trở thành Know-how. Điểm này được đặc biệt nhấn mạnh trong tiếp cận IPI.



Hướng vào toàn công ty từng bước một:



Từng bước hiểu rõ khu vực:

Sự tiếp cận từng bước hiểu rõ khu vực sẽ nói lên cho bạn nơi nào phải bắt đầu và mở rộng nó ra như thế nào.

Tiếp cận này cơ bản dựa trên ba bước sau:

Bước 1: Thử nghiệm dự án (3 – 6 tháng)

1. Bắt đầu một mô hình điểm (thử nghiệm) đến khi đạt được một vài kết quả xác thực
2. Tiêu chuẩn hóa phương pháp

Bước 2: Mở rộng đến khu vực khác (1 năm)

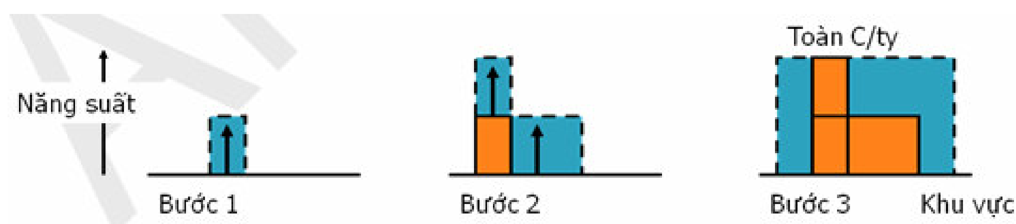
1. Mở rộng sang các khu vực khác và đạt được một vài kết quả xác thực
2. Nâng cấp mô hình điểm
3. Tiêu chuẩn hóa phương pháp

Bước 3: Hành động toàn công ty (2 – 5 năm)

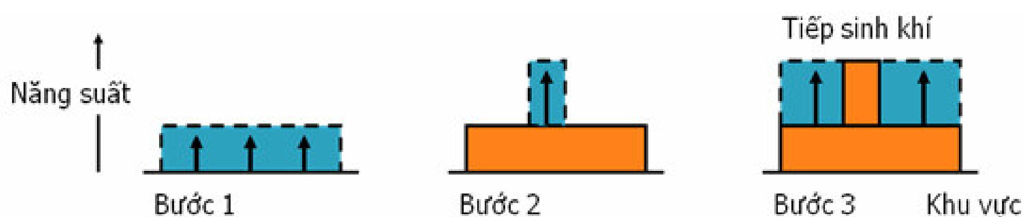
1. Chuẩn bị cho hoạt động toàn công ty
2. Thực hiện hành động
3. Nâng cao các hoạt động

Tuy nhiên, trong một vài trường hợp, hoạt động toàn công ty có thể bắt đầu sớm hơn nếu lãnh đạo cao nhất có một cam kết lớn và lãnh đạo cấp trung gian đã sẵn sáng cho các hành động toàn công ty khi đó sẽ tạo ra tác động lớn hơn của sự tiếp cận mô hình mẫu. Tuy niên, các hành động có xu hướng trở nên ngừng lại sau khi đạt được kết quả ban đầu. Khi đó, cách tiếp cận mô hình mẫu sẽ được sử dụng để tiếp sinh khí cho các hành động tiếp theo

Hiểu thấu khu vực đã đạt yêu cầu từng bước một



Hiểu thấu khu vực đã được sửa đổi cho đạt yêu cầu từng bước một



Từng bước hiểu rõ các giai đoạn:

Sự tiếp cận từng bước hiểu rõ các giai đoạn sẽ nói lên cho bạn cần phải bắt đầu như thế nào và tiếp tục nó ra sao.

Cơ sở tiếp cận dựa trên 5(hay 6) bước:

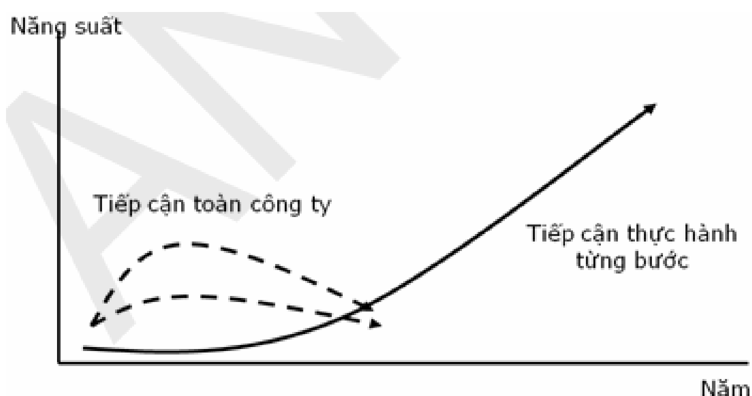
Bước 1: Hướng dẫn lãnh đạo • Thử nghiệm bởi công ty (nếu công ty chưa sẵn sàng cho dự án thử nghiệm)	1 tuần 3 tháng
Bước 2: Thử nghiệm dự án (trên cơ sở hợp đồng với nhà tư vấn)	3 – 6 tháng
Bước 3: Dự án 1 năm (trên cơ sở hợp đồng với nhà tư vấn)	1 năm
Bước 4: Chuẩn bị cho toàn công ty (dựa trên hợp đồng với nhà tư vấn)	3 – 6 tháng
Bước 5: Dự án toàn công ty (dựa trên hợp đồng với nhà tư vấn)	2 – 5 năm

Có 2 dạng khác nhau của hợp đồng về điều khoản tấn suất của dịch vụ tư vấn:

1. Dạng dự án dịch vụ tư vấn đóng (VD: 1 ngày / tuần)
2. Dịch vụ tư vấn kiểm soát và khuyên bảo (VD: 1 ngày / tháng)

Ghi chú: Bước 3, 4, 5 có thể rút ngắn tùy thuộc vào khả năng của công ty.

Nhiều công ty muốn bắt đầu ngay với toàn công ty. Cách tiếp cận này luôn kết thúc không có tí kết quả nào hay với kết quả ban đầu mà không tiếp tục được. Các công ty tốt luôn tiếp cận theo từng bước để thấu hiểu khu vực và thấun hiểu các giai đoạn như đã giải thích ở đây.



Tình trạng đang tồn tại trong một nhà máy: Trường hợp A

Tiến sĩ Thực hành được mời tới để kiểm tra thực trạng. Ong ta đã đến nhà máy và quan sát ngay gần khu vực sản xuất. Thông qua các quan sát này và phỏng vấn lãnh đạo. Theo các vấn đề được xác định là tình trạng đang tồn tại.

Công ty A có các vấn đề về hiệu quảvà chất lượng. Bộ phận sản xuất là một khu vực sai lỗi trong nhà máy. Trong khi quan sát văn phòng trong khu vực sản xuất, một vài vấn đề đã được nhìn thấy, đặc biệt là sổ tay điều hành khởi động một loạt các máy sản xuất tự động.

Hãy thảo luận về việc công ty A cần thúc đẩy hoạt động năng suất như thế nào?

Tình trạng đang tồn tại trong một nhà máy: Trường hợp B

Tiến sĩ Thực hành được mời tới để kiểm tra thực trạng. Ong ta đã đến nhà máy và quan sát ngay gần khu vực sản xuất. Thông qua các quan sát này và phỏng vấn lãnh đạo. Theo các vấn đề được xác định là tình trạng đang tồn tại.

Công ty B có các vấn đề về thiếu hụt khả năng và bộ phận chế tạo là khu vực sai lỗi. Nó có 3 dây chuyền:

Dây chuyền a: 80.000 mẫu/ngày

Dây chuyền b: 30.000 mẫu/ngày

Dây chuyền c: 10.000 mẫu.ngày

Trong quá trình quan sát văn phòng trong khu vực sản xuất nhìn thấy rằng có nhiều các dệ trình ngắn nhưng thường lặp lại tại tất cả các dây chuyền

Hãy thảo luận về việc công ty B cần tổ chức lại hoạt động thúc đẩy năng suất của họ như thế nào?

CHƯƠNG V: CÁC CÔNG CỤ THỰC HÀNH

Các công cụ thông thường >< Các công cụ thực hành:

Đây là điều khuyên răn đối với tất cả các loại công cụ quản lý và công cụ năng suất như quản lý sản xuất, marketing, chiến lược tổng hợp, KAIZEN và bao gồm các QCC, TQC, JIT, TPM, 5S … dưới KAIZEN.

Các công cụ kể trên đã được giải thích trong nhiều cuốn sách đã được phát hành, trong các cuộc hội thảo hay các khóa đào tạo đều được gọi là các công cụ thông thường trong phần này. Các vấn đề tồn tại của các công cụ thông thường là:

1) Chúng bao trùm rộng rãi về mặt kỹ thuật nhưng đôi khi chúng ít được sử dụng trong các công ty trung bình.
2) Có các chỉ dẫn không thích hợp về áp dụng chúng như thế nào.
3) Nó rất hay bị hiểu sai và áp dụng sai trong quá trình nên không có kết quả hay bị lúng túng.

Các công cụ thực hành gồm sự lực chọn các kỹ thuật bình thường mà có ích. Các kỹ thuật này được thay đổi cho tốt hơn để góp phần cho sự cải tiến việc điều hành ở khu vực sản xuất. Chúng cũng được trang bị các hướng dẫn bình thường về sự bắt đầu áp dụng chúng như thế nào trong thực trạng hiện tại của công ty trung bình. Một công cụ không thỏa mãn các điều kiện trên thì không thể được gọi là công cụ thức hành.





Các công cụ thực hành

Các công cụ thực hành được minh họa IPI trong chương I: Giới thiệu. Trong nhà máy, các công cụ thực hành là KAIZEN thực hành và Quản lý sản xuất thực hành.

KAIZEN thực hành (P.KAIZEN) tại lúc này bao gồm:

1. PDCA thực hành (P.PDCA)
2. 5S thực hành (P.5S)
3. Kaizen thực hành (P.Kaizen)
4. IE thực hành (P.IE)
5. Kiểm soát chất lượng thực hành (P.QC)
6. Hệ thống đóng góp ý kiến thực hành (P.SS)
7. QCC thực hành (P.QCC) hay các hành động nhóm nhỏ thực hành (Practical Small Group Activities – P.SGA)
8. TQC thực hành (P.TQC) hay quản lý chất lượng thực hành (Total Quality Management – P.TQM)
9. JIT thực hành (P.JIT)
10. TPM thực hành (P.TPM)

Đây là những công cụ cho cải tiến nhệ thống và thực hành. Công cụ từ 1 – 5 là cấp độ cơ bản của IPI và công cụ 8 – 10 là cấp độ nâng cao của IPI

Quản lý sản xuất thực hành

Quản lý sản xuất thực hành gồm có 2P và 4M được gọi như sau:

1.	Quản lý sản xuất thực hành (sản xuất hỗn hợp và sản xuất tiêu chuẩn hóa)	Production
2.	Quản lý năng lực con người thực hành	Manpower
3.	Quản lý máy móc thực hành	Machine
4.	Quản lý vật tư thực hành	Material
5.	Quản lý phương pháp thực hành (kiểm soát chất lượng, kiểm soát chi phí, kiểm soát phân phối hàng hóa)	Method
6.	Đo lường năng suất thực hành	Productivity

Đây là các công cụ được sử dụng để phát triển hệ thống phù hợp với yêu cầu. Ở mức độ công ty, năng suất thực hành, quản lý marketing thực hành, sách lược phối hợp thực hành… cũng bao gồm trong các công cụ thức hành.

Như đã dẫn giải ở trên, các công cụ thực hành được trang bị bằng các hướng dẫn bình thường và phù hợp:

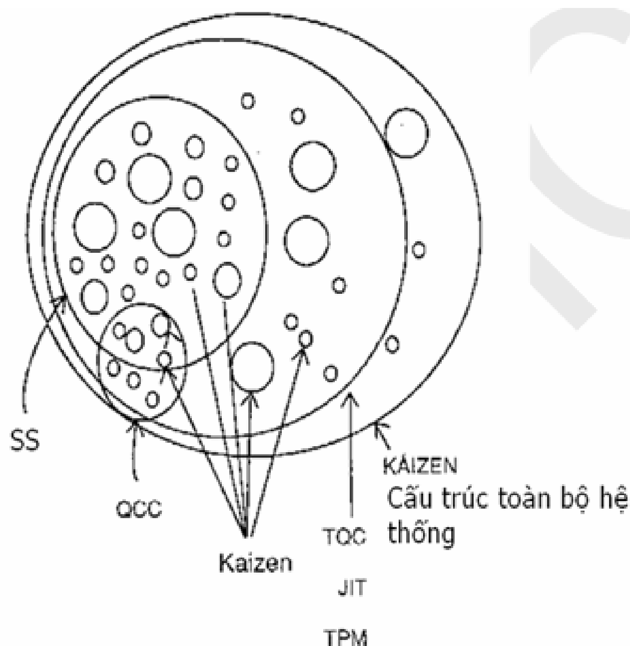
1) Hiểu đúng
2) Ap dụng thức tế
3) Kỹ thuật thức hành
4) Các hành động tổng thể

KAIZEN

Các điều mục KAIZEN đã trở nên phổ biến ở nhiều nước, vì vậy, cuốn sách KAIZEN của ông Imai là bán chạy nhất. Ong Imai nói rằng, KAIZEN là sự thật bình thường đằng sau sự kỳ diệu của kinh tế Nhật Bản và là nguyên nhân thật sự để Nhật Bản trở thành nền kinh tế hùng mạnh và điều đầu tiên là làm cho nó kỹ thuật phân công sản xuất và khả năng lực chọn quá trình sản xuất thay đổi theo yêu cầu của khách hàng và yêu cầu của thị trường.Với cúng ta, thông tin rõ ràng nhất của KAIZEN là "làm ra nó tốt hơn, chế tạo ra nó tốt hơn, thúc đẩy nó thậm chí nếu nó chưa đổ vỡ, bởi vì nếu chúng ta không làm, chúng ta không thể cạnh tranh với những cái của người ta làm". Sách_KAIZEN là sổ tay đọc hiểu của 16 điều mục lớn của thực tế quản lý KAIZEN. Cuốn sách của ông mô tả tất cả các công cụ năng suất như TQM, SS, QCC, JIT, TPM tổng hợp dưới cái ô KAIZEN.

Kaizen là điều rất thông thường được sử dụng trong giao tiếp hàng ngày của người Nhật với nhau. "Kaizen" ngĩa bình thường là "làm ra nó tốt hơn". Trong cuộc sống thường nhật của bạn, chúng ta phải đối đầu với rất nhiều sự bất tiện, khó khăn, lãng phí và các điều kiện không an toàn. Người Nhật rất quan tâm về các vấn đề này và cố gắng giải quyết chúng theo cách của mỗi người. Họ gọi hoạt động này là Kaizen và họ cũng thức hiện trong nhà máy như họ đang làm trong cuộc sống thường nhật của họ. KAIZEN của ông Imai bao trùm nhiều hoạt động rộng lớn hơn "Kaizen" theo nghĩa thông thường của người Nhật.

Tuy không có sự diễn đạt về sự khác nhau ở Nhật Bản, nhưng KAIZEN được diễn đạt khái niệm của ông Imai và Kaizen được diễn đạt hoạt động thông thường là làm ra nó tốt hơn. Sự liên hệ giữa Kaizen và KAIZEN được chỉ ra trong minh họa.



CHƯƠNGVI: KAIZEN THỰC HÀNH

KAIZEN thực hành

KAIZEN trở thành KAIZEN thực hành nếu nó được trang bị cho lần khởi đầu một hướng dẫn đơn giản và phù hợp được mô tả như sau:

KAIZEN + (Hướng dẫn đơn giản và phù hợp
1) Hiểu đúng
2) Áp dụng thực tế
3) Kỹ thuật thực hành
4) Các hành động tổng thể) = KAIZEN thực hành

Hiểu đúng:

1)Phần nền tảng là quan trọng nhưng đã không được viết ra

Ap dụng thức tế:

1)Nghiên cứu ban đầu

2) Lập dự án thử nghiệm tại một khu vực mẫu điển hình

3)Đi từng bước một

Các kỹ thuật thực hành:

1)10 công cụ thực hành

Các hành động tổng thể:

1)PDCA thực hành + 5S thực hành

2)1) + Kaizen thực hành

3) 2) + IE thực hành / QC thực hành

Hiểu đúng KAIZEN

KAIZEN của ông Imai là cuốn sách tuyệt vời về sự hiểu biết tổng thể về thực tế cảu các công ty Nhật Bản thành đạt. Tuy nhiên, nó chứa đựng ít kinh nghiệm trong hoạt động thúc đẩy năng suất, và nó cũng không phải là dễ dàng để bắt đầu KAIZEN trong các công ty của chúng ta nếu chỉ đọc sách KAIZEN. KAIZEN giống như một quang cảnh trên bầu trời đối với sự quản lý thành công của Nhật Bản. Nó đưa ra cho bạn xem xét một cách bao quát toàn bộ cấu trúc kiểu quản lý thành công của Nhật Bản, giống như bạn đang nhìn một cách toàn cảnh của đỉnh ngọn núi Himalaya hùng vĩ đâm xuyên qua các đám mây khi bạn bay vào khoảng không bao la. Tuy nhiên, cái quan trọng ở đây là phải hiểu rằng tất cả ngọn núi này đang đứng trên cả một nền tảng to lớn hơn. Không có nền tàng này, không tồn tại ngọn Himalaya. Đó cũng chính là lỗ hổng thực sự đối với KAIZEN. Bạn phải hiểu sự tồn tại của cái căn bản nhưng là yếu tố quan trọng mà lại không được viết ra trong cuốn sách. Nếu bạn không hiểu điều trên, bạn sẽ làm ra các kết quả khác nhau một cách nghiêm trọng trong hoạt động KAIZEN của bạn. Nếu bạn hiểu đúng KAIZEN, bạn sẽ sẵn sàng làm đúng ngay từ bước đầu tiên khi áp dụng KAIZEN. Đây là điều kiện tiên quyết của KAIZEN thực hành.



KAIZEN



KAIZEN thực hành

Áp dụng thực tế

Không có hoạt động thúc đẩy năng suất nào có thể làm nên kết quả nếu chỉ trong một thời gian ngắn, có thể nói là phải trải qua 1 năm. Nói cách khác, lãnh đạo cao nhất của các công ty và các tổ chức luôn đòi hỏi các kết quả phải thấy được trong một thời gian ngắn. Khắc phục tình trạng lưỡng nan này là mấu chốt được yêu cầu. KAIZEN thực hành nhấn mạnh tới các phương pháp để thu được nhanh chóng nhất các kết quả thấy được bằng hướng dẫn : Ap dụng thực tế KAIZEN.

Ap dụng thực tế là một hướng dẫn đối với các nhà quản lý và các nhà tư vấn để có thể chứng minh một cách nhanh chóng bằng các kết quả để dành được sự ủng hộ của lãnh đạo cao nhất và đó được xem như là bước đầu tiên của hoạt động cải thiện năng suất.

Trong áp dụng thực tế, việc chọn một khu vực mẫu (hay khu vực thử nghiệm) cần quan tâm đến 2 điểm sau: 1) Khu vực này quan trọng như thế nào từ các vấn đề nổi trội được phát hiện; 2) Các vấn đề nảy sinh trong khu vực đó có thể dễ dàng giải quyết ở mức độ nào. Thứ hai, cần hình thành một nhóm dự án. Lãnh đạo nhóm sẽ là nhà quản lý có trách nhiệm điều hành khu vực (hay dây chuyền) mẫu. Tổ/nhóm nên gồm 5 đến 10 thành viên hàng đầu từ các bộ phận kỹ thuật, thiết bị, quản lý chất lượng, bảo trì và các kiểm soát viên.

Cần một nhà tư vấn có kinh nghiệm giúp đỡ công việc trong dự án như đưa ra các lời khuyến cáo. Thứ ba, thực trạng đang tồn tồn tại được tổ/nhóm dự án đánh giá thông qua việc quan sát khu vực sản xuất và phỏng vấn nhà quản lý. Với một phân tích quản lý đơn giản như phân tích tài chính sẽ sẽ giúp cho việc đánh giá thực trạng được chính xác hơn. Thứ tư, phương hướng của KAIZEN cần được tổ/nhóm dự án xác định thông qua phỏng vấn lãnh đạo và nên ứng dụng các kinh nghiệm know-how của nhà tư vấn. Việc phân tích môi trường kinh doanh cũng sẽ giúp cho xác định phương hướng của KAIZEN một cách phù hợp hơn.

Sau đó, tổ/nhóm dự án bắt đầu một dự án thử nghiệm từ 3 - 6 tháng để quảng bá hiệu quả của IPI bằng cách minh chứng bằng các kết quả có thể thấy được . Nó thật sự quan trọng để bắt đầu từ các việc nhỏ trên cơ sở của Kaizen thực hành, PDCA thực hành, 5S thực hành và 5S + Kaizen thực hành. Với nỗ lực của tổ/nhóm dự án thì việc đem lại kết quả có thể nhìn thấy được là không mấy khó khăn vì nó hoàn toàn dựa trên thực tế. Các kết quả này sẽ rất thuyết phục với những ai còn lưỡng lự với các hoạt động thúc đẩy năng suất.

Sau đây là các điểm mấu chốt để áp dụng thực tế KAIZEN

1. Lựa chọn một khu vực (dây chuyền) mẫu (thử nghiệm)
2. Thành lập một tổ/nhóm dự án

3. Xác định các thực trạng đang tồn tại
4. Xác định phương hướng cho KAIZEN
5. Bắt đầu một dự án thử nghiệm từ 3 – 6 tháng
6. Nhân rộng và nâng cấp từng bước một

Sau khi trình diễn các kết quả có thể nhìn thấy được, tổ/nhóm dự án có thể tiếp tục các bước tiếp theo gọi là: a) Nhân rộng sang khu vực khác; b) Nâng cấp khu vực mẫu bằng việc tiếp tục bước tiếp theo cao hơn của dự án sau khi hoàn tất dự án thử nghiệm.

Nghiên cứu ban đầu (3 giờ tham quan nhà máy)

1. Lãnh đạo công ty giới thiệu tóm tắt (0,5 giờ)

Trước khi đi tham quan cần được cung cấp các vấn đề để việc trao đổi thông tin có hiệu quả

1) Chủ sở hữu và sự cấu thành vốn

Người địa phương, người nước ngoài (phương Tây, phương Đông) hay các chủ sở hữu khác nhau, % vốn của các chủ sở hữu

2) Sơ đồ tổ chức

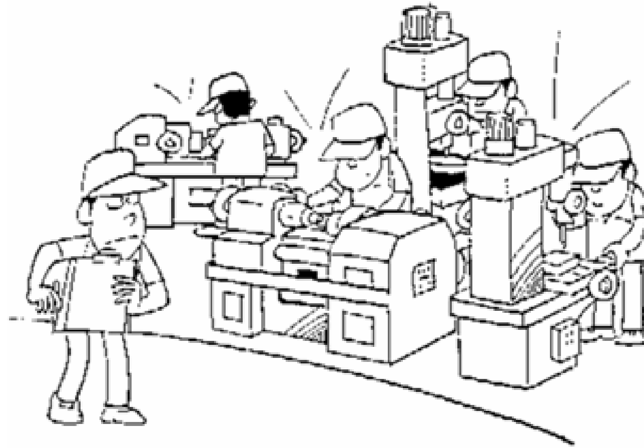
Biểu diễn theo cơ cấu QC, IE, bảo trì và thiết bị

3) Số nhân viên (3 năm gần đây)
4) Sản phẩm chính
5) Doanh số bán và tỷ lệ xuất khẩu (%) (3 năm gần đây)
6) Cách bố trí kế hoạch

2. Quan sát nhà xưởng (1,5 giờ)

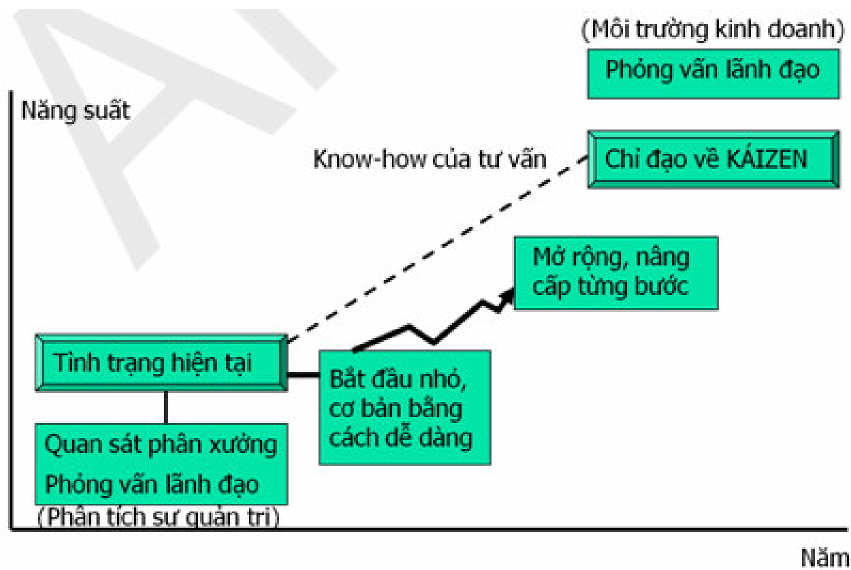
(Các điểm quan sát)

i. Vật tư và các bộ phận tồn kho	Tỷ lệ, quốc gia nhập khẩu
ii. Quá trình thứ nhất	a. Giờ hoạt động (trên ngày, tuần)
Quá trình tứ hai	b. Các điểm kiểm soát đối với hiệu quả và chất lượng • Các hệ thống gì • Chức năng hệ thống là gì
	c. 5S giữ cho ngôi nhà sạch đẹp • Tổng quát • Làm việc trong quá trình • Duy trì
Quá trình cuối cùng	d. 3M • Muda: Lãng phí • Muri: Bất thường • Mura: Không ổn định
i. Bảo quản thành phẩm	Tỷ lệ, quốc gia xuất khẩu



3. Phỏng vấn lãnh đạo (1,0 giờ)
    1) Hỏi và trả lời về chuyền khảo sát
    2) Nhận định tình trạng đang tồn tại vấn đề nổi trội
    3) Các vấn đề đã trải qua tring thúc đẩy năng suất
       (5S, Kaizen, QCC, huấn luyện nhân viên giám sát)
    4) Kế hoạch tương lai
4. Xác định khu vực sai lỗi để bắt đầu KAIZEN

Các bước áp dụng thực tế



Động lực trong áp dụng thực tế



Các phần thưởng nhỏ như giấy khen, kỷ vật, mời ăn tối… cũng đóng vai trò quan trọng để thúc đẩy các thành viên tổ/nhóm dự án và mọi người tham gia làm tăng tính cạnh tranh của dự án thử nghiệm.

Các kỹ thuật thực hành đối với KAIZEN

Mười công cụ được lựa chọn như là các kỹ thuật thực hành đối với KAIZEN đó là:

1. PDCA (plan-do-check-act – lập kế hoạch-thực hiện-kiểm tra-tác động) thực hành (P.PDCA)
2. 5S (Seiri – Sàng lọc; Seiton – Sắp xếp; Seiso – Sạnh sẽ, Seiketsu – Săn sóc; Shisuke – Sẵn sàng) thực hành (P.5S)
3. Kaizen (cải tiến) thực hành (P.Kaizen)
4. IE (industrial engineer – kỹ thuật công nghiệp) thực hành (P.IE)
5. QC (quality control – kiểm soát chất lượng) thực hành (P.QC)
6. SS (suggestion scheme – hệ thống đóng góp ý kiến) thực hành (P.SS)
7. QCC (Quality Control Circle – Nhóm Kiểm soát Chất Lượng) thực hành (P.QCC) hay SSA (Small Group Activity - hoạt động tổ nhóm nhỏ) thực hành (P.SGA)
8. TQC (Total Quality Control – Kiểm soát Chất lượng Tòan diện) thực hành (P.TQC)
9. JIT (Just-In-Time – Vừa đúng lúc) thực hành (P.JIT)
10. TPM (Total Productive Maintenance – Duy trì Năng suất Toàn diện) thực hành (P.TPM)

Các công cụ từ 1 đến 5 là các công cụ cơ bản, chúng được sử dụng thông dụng nhất như là một sự bắt đầu. Các công cụ từ 8 đến 10 là các công cụ nâng cao.

Các hành động KAIZEN tổng thể

Các hành động tổng thể được kết hợp tốt, liên tục voi sự thử thách việc áp dụng 10 công cụ thực hành được chọn từng bước một.

Sau khi đạt được kết quả một cách nhanh chóng, các hoạt động 5S thực hành + Kaizen thực hành cần được duy trì liên tục tại khu vực mẫu để có cơ nâng cấp năng suất của nó đi xa hôn nữa và cũng để áp dụng đến các khu vực khác nhằm thúc đẩy năng suất của chúng. Khởi đầu bằng các bước thử thách, các hoạt động sẽ trở thành liên tục và mang tính thử thách ngày cáng cao.

Các hoạt động này cũng cần được phối hợp tốt. Phối hợp tốt nghĩa là các hoạt động này cần được đặt dưới một cái ô duy nhất và dựa trên các hoạt động 5S thực hành + Kaizen thực hành.

Thứ nhất, tiến hành bước một cải tiến các vấn đề nổi trội tại khu vực sản xuất cần thiết dựa trên chính sách và mục tiêu chiến lược của công ty.

Thứ hai, cố găng nỗ lực trong 5S thực hành + Kaizen thực hành là cần thiết để giải quyết các sai lỗi nảy sinh. Làm cho các hoạt động này hiệu quả hơn.

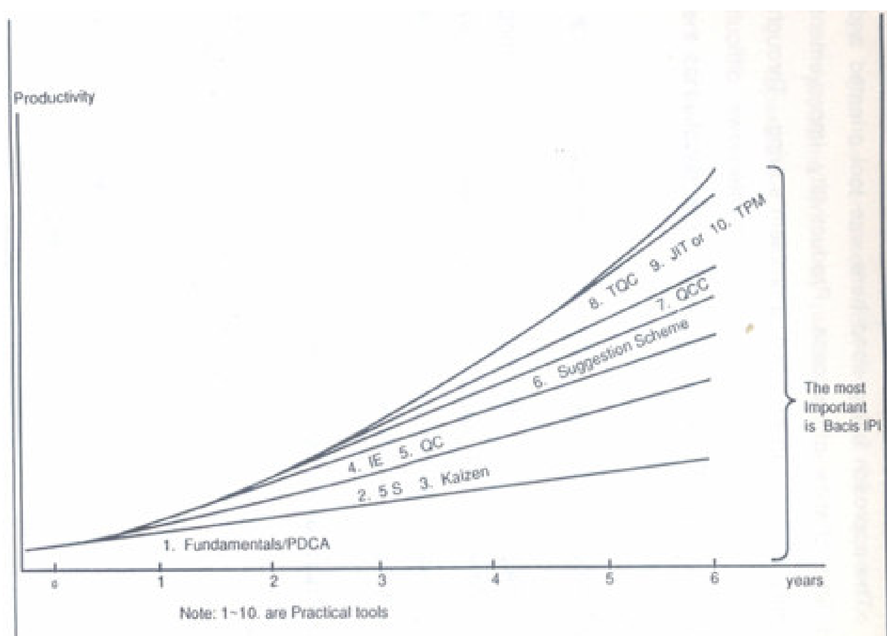
1) Các vấn đề liên quan tới máy móc và thiết bị được đưa ra với các nhân viên bảo dưỡng để bảo dưỡng và sửa chữa máy móc và thiết bị tốt hơn, đó là bước đầu tiên của TPM thực hành

2) Cáv vấn đề liên quan tới một vài hoạt động điều hành có thể được đưa ra thảo luận trong QCC thực hành để điều hành tốt hơn

3) Các ý tưởng thúc đẩy giải quyết các vấn đề nổi trội được nêu bật lên trong danh mục đóng góp ý kiến thực hành.

Theo cách thức này, tất cả các hoạt động được tổng hợp để giải quyết các sai lỗi nảy sinh nhằm thỏa mãn chiến lược của công ty.

Hoạt động tổng hợp này sẽ sinh ra một kết quả hoàn toàn khác với những cái đạt được khi các hoạt độngn này tồn tại và được kiểm soát một cách riêng biệt bởi các cam kết khác nhau.



Trả lời mẫu đối với trường hợp A (tại chương I và IV)

Cách tiếp cận được sử dụng ở đây là định hướng vào công cụ và đã làm thay đổi kết quả. Hoạt động thúc đẩy năng suất lẽ ra phải bắt đầu từ vần đề sai lỗi cần giải quyết. Thông qua việc quan

sát khu vực sản xuất và phòng vấn lãnh đạo, cần phải xác định các việc điều hành khó khăn trong văn phòng của bộ phận sản xuất như là vấn đề sai lỗi.

Nên thực hiện các bước sau đây để bắt đầu giải quyết:

1. Lập nhóm dự án (các nhân viên kỹ sư và lãnh đạo cấp trung gian) với sự phối hợp của các nhân viên vận hành nơi sẽ áp dụng KAIZEN thực hành để bắt đầu sự sửa chữa các khó khăn trong vận hành.

   Kaizen thực hành:

   1) Quan sát các khó khăn trong vận hành thường nhật một các cẩn thận

      Tìm kiếm các vấn đề và cố gắng giải quyết chúng từng bước một.

   2) Có thể đã có vài nhân viên vận hành đã bắt đầu khởi động một cách nhanh chóng nhưng bất cẩn đã làm phát sinh các vấn đề

2. Có thể kết hợp với 5S thực hành để sữa chữa các vấn đề sâu hơn bởi nhóm dự án và các nhân viên vận hành.

   5S thực hành

3) Thực hiện Kiểm tra – Seiso duy trì các máy móc trong điều kiện tốt hơn.



Trả lời mẫu đối với trường hợp B (tại chương I và 4)

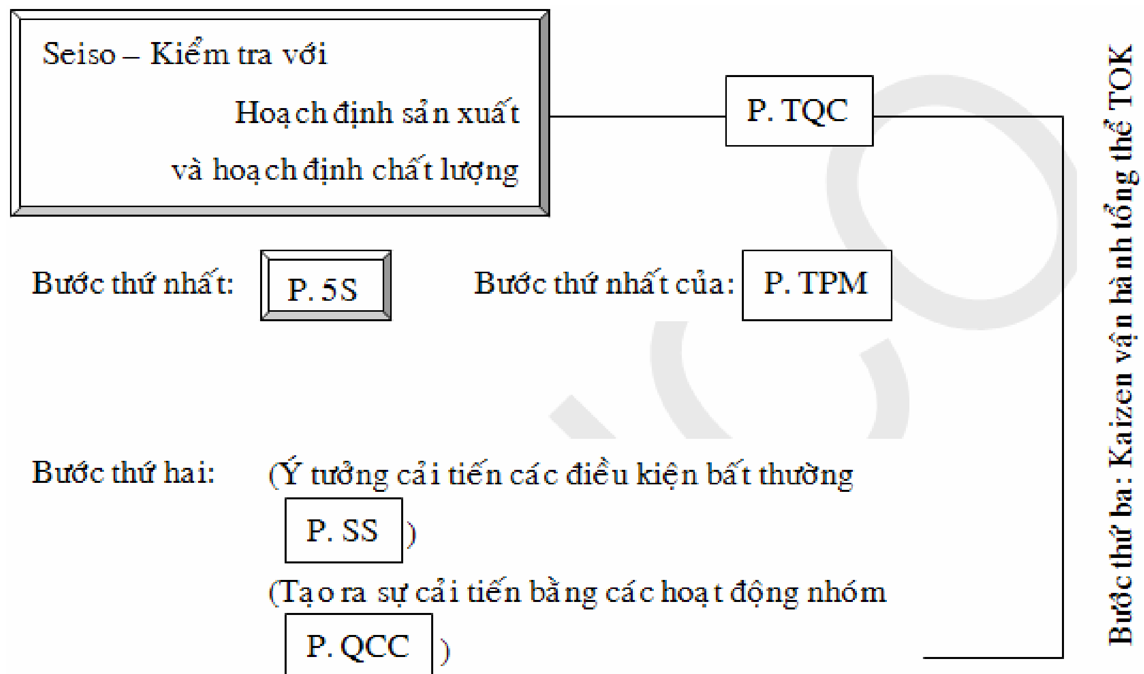
Công ty đã thực hiện quá nhiều các công cụ năng suất, hết cái này đến cái khác. Nó chưa bao giờ được thảo luận một cách nghiêm túc cái gì đã làmnảy sinh ra sai lỗi. Các hoạt động thúc đẩy năng suất sẽ là các công cụ định hướng nhưng sai lỗi nảy sing cũng chính từ định hướng.

Tuy nhiên, một vài điều có thể mâu thuẫn với điều này khi công ty bắt đầu thảo luận và cơ cấu lại các hoạt động này. Nó có thể thích hợp hơn nếu tiến hành thử nghiệm tại một mô hình (dây chuyền) mẫu như sau:

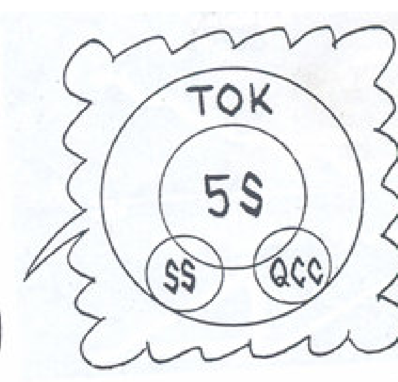
1. Ap dụng kiểm soát – Seiso với dây chuyền A bằng nhóm dự án (lãnh đạo cấp trung gian và các nhân viên máy móc) có sự kết hợp của các nhân viên vận hành.



2. Sau đó tất cả các hoạt động có thể được tổng hợp dưới dạng thúc đẩy năng suất mới của công ty, ví dụ, Kaizen vận hành tổng thể (TOK – Total Operation Kaizen)




OK!
Sv


TOK
5S
SS
QCC